

Evaluatie twee benen principe CJG Haarlem-Zandvoort en IJmond

Alwien Bogaart
Bram van Dijk

RAPPORT



Evaluatie twee benen principe CJG Haarlem-Zandvoort en IJmond

Alwien Bogaart
Bram van Dijk

Amsterdam, 11 juli 2016

Alwien Bogaart
senior adviseur / projectleider
abogaart@dsp-groep.nl
M 06 - 21 21 28 42

Bram van Dijk
partner / senior onderzoeker
bvandijk@dsp-groep.nl
M 06 - 553 923 68

Inhoud

1	Inleiding	4
1.1	Het CJG Haarlem en Zandvoort	4
1.2	Het twee benen principe	5
2	Vraagstelling en onderzoeksaanpak	8
2.1	Vraagstelling aan DSP-groep	8
2.2	Onderzoeksaanpak	8
3	Bevindingen	11
3.1	Inleiding	11
3.2	Het twee benen principe en het realiseren van transformatiedoelen	11
3.3	Zaken die een negatieve invloed (kunnen) op het realiseren van transformatiedoelen	14
3.4	De werking van het detacheringsinstrument	14
4	Aanbevelingen	17
4.1	Inleiding	17
4.2	De toekomstige invulling van deskundigheidsbevordering	17
4.3	Aansluiting tussen het CJG en de tweede lijn	18
4.4	Al dan niet voortzetten van het detacheringsinstrument	19
Bijlagen		
Bijlage 1	Werksessie managers CJG Kennemerland	20
Bijlage 2	Verslag werksessie CJG coaches	23
Bijlage 3	Essentialia vergelijkend onderzoek	27

1 Inleiding

1.1 Het CJG Haarlem en Zandvoort

Organisatie

In Kennemerland is het CJG Kennemerland actief. Het CJG werkt voor onder meer de gemeenten Haarlem, Zandvoort en de IJmondgemeenten (Heemskerk, Beverwijk, Velsen). Het CJG is per 1 januari 2015 ondergebracht in CJG Kennemerland B.V., een dochterorganisatie van Jeugdgezondheidszorg Kennemerland B.V. – een joint venture van twee zorgorganisaties – die in de regio Kennemerland de jeugdgezondheidszorg 0-4 jaar verzorgt. Het CJG Kennemerland B.V. is op zijn beurt weer een joint venture van Jeugdgezondheidszorg Kennemerland B.V. en Mee Noord West Holland (inmiddels gefuseerd met de Wering).

Jeugdgezondheidszorg Kennemerland B.V. levert bestuur en directie. Het CJG Haarlem-Zandvoort kent een driekoppig managementteam: twee managers voor de zeven teams (vier gebiedsteams in Haarlem, een in Zandvoort, Informatie- & Adviesteam en een stedelijk team), een manager kwaliteit en innovatie. Het team werkt onder leiding van de directeur CJG Kennemerland. IJmond heeft een tweekoppig managementteam bestaande uit even zoveel managers.

Gedragswetenschappers geven werkbegeleiding, zorgen voor inhoudelijk advies en dragen bij aan deskundigheidsbevordering en de methodische ontwikkeling van het werk. Zij brengen psychologische of orthopedagogische deskundigheid in en vervullen vanuit die deskundigheid de rol van werkbegeleider.

Doelen CJG

Het CJG stelt zich ten doel dat jeugdigen en ouders tijdig en goed ondersteund worden wanneer zij vragen hebben (licht of zwaar) over opgroeien en opvoeden, waar die vragen ook gesteld worden. De bedoeling is dat:

- Jeugdigen optimaal ondersteund worden in hun ontwikkeling en ouders zich competent(er) voelen in hun opvoedende rol.
- Vraagstukken door jeugdigen en gezinnen op eigen kracht, binnen het eigen netwerk en in de eigen leefomgeving kunnen worden opgepakt (versterking van de basisinfrastructuur en de pedagogische civil society).
- Jeugdigen en gezinnen tijdig passende ondersteuning krijgen wanneer de vraagstukken de mogelijkheden van de basisinfrastructuur overstijgen.

Kerntaken CJG

Het CJG heeft vier kerntaken

- 1 Zorgen dat ouders, jeugdigen en professionals overzicht hebben over het domein, door middel van een herkenbaar en actueel (digitaal) overzicht.
- 2 Organiseren van samenhang en samenwerking tussen alle partners middels ondersteuning van een gebieds- en vraaggerichte plancyclus jeugd en gezin.
- 3 Verzorgen van informatie en advies over opgroeien en opvoeden (aanvullend op bijvoorbeeld jeugdgezondheidszorg, huisarts en onderwijs) door het Informatie- en Adviesteam CJG.

- 4 Bieden van generalistische opvoed- en opgroeiondersteuning aan jongeren en gezinnen door de inzet van CJG-coaches.

1.2 Het twee benen principe

Het twee benen principe

In Haarlem en Zandvoort geeft het CJG uitvoering aan het twee benen principe. Dit principe houdt in dat een professional werkzaam is binnen twee organisaties: hij is in dienst bij een organisatie die zijn formele werkgever is voor wie hij binnen die organisatie werkzaamheden verricht en tegelijk wordt hij beschikbaar gesteld (al dan niet op basis van een detacheringsovereenkomst) om werkzaamheden te verrichten bij een andere organisatie die voor deze werkzaamheden optreedt als materieel opdrachtgever. Het twee benen principe opgevat als het detacheren van medewerkers bij het CJG is te beschouwen als een instrument om een doel te bereiken: kennis en expertise vanuit de eerste en de tweede lijn binnen het CJG structureel voeden vanuit uitlenende organisaties.

Voor de vijf medewerkers van het I&A Team binnen het CJG geldt het twee benen principe nauwelijks; twee medewerkers zijn in dienst bij het CJG, twee medewerkers zijn gedetacheerd maar werken niet bij de uitlenende organisatie, en één medewerker werkt zowel voor het CJG als de moederorganisatie.

In de IJmondregio wordt geen toepassing gegeven aan het twee benen principe. De gedetacheerde medewerkers werken hier uitsluitend voor het CJG. Daarnaast zijn er medewerkers die in dienst zijn bij het CJG.

CJG-coaches zijn generalisten die integrale hulp (op uiteenlopende levensdomeinen) bieden aan jeugdigen en gezinnen ook als het gaat om complexe vraagstukken. Om dit mogelijk te maken is het noodzakelijk dat het CJG beschikt over uiteenlopende expertises die constant gevoed worden. Dat kan door als CJG inleenconstructies aan te gaan met eerste- en tweedelijns organisaties op het gebied van maatschappelijk werk, cliëntondersteuning, gespecialiseerde jeugdhulp en jeugd-ggz. Waarbij de ingeleende medewerkers hun specialisme blijven voeden door deels nog werkzaam te blijven in hun oorspronkelijke functie bij hun formele werkgever.

Voordelen twee benen principe

Aan het twee benen principe worden de volgende voordelen toegedicht:

- Door verbinding te behouden met de 'eigen' discipline, behoudt de CJG-coach de eigen specialisatie en open kanalen voor continue informatie-uitwisseling met de moederorganisatie.
- Doordat de CJG coaches verschillende achtergronden hebben en gedetacheerd zijn vanuit verschillende organisaties is de kennis en ervaring in de teams breed. Gelet op de kenmerken van de casus en de daarvoor benodigde expertise wordt gekeken welke coach voor welk gezin het meest passend is.
- Door multidisciplinariteit in de teams is er een goede kennis van de sociale kaart en delen/weten medewerkers wat organisaties allemaal te bieden hebben.

Raamovereenkomsten twee benen principe

Tussen het CJG en de uitlenende organisaties zijn raamovereenkomsten gesloten. Vanuit het perspectief van het twee benen principe zijn de volgende elementen relevant:

- Het CJG leent personeel in voor een bepaald aantal uren per week.
- De gemeente betaalt de kosten van de detachering (salariskosten inclusief werkgeverslasten en een overheadopslag).
- De functionele aansturing ligt bij het CJG: de dagelijkse instructiebevoegdheid en het vaststellen van de werktijden, vakanties e.d. Functioneringsgesprekken en beoordelingsgesprekken worden gevoerd tussen een vertegenwoordiger van zowel het CJG als de moederorganisatie.
- De moederorganisatie garandeert dat de gedetacheerde medewerker voldoet aan de geldende professionele eisen: capaciteiten en/of diploma's/opleiding, registratie in het beroeps/kwaliteitsregister, VOG verklaring.
- Afstemming tussen CJG en moederorganisatie over deskundigheidsbevordering waaronder afspraken over het percentage van het dienstverband/de uren van de gedetacheerde medewerker die daarvoor benut kunnen worden.
- Het CJG draagt zorg voor de veiligheid en noodzakelijke faciliteiten om de gedetacheerde medewerker in staat te stellen de werkzaamheden naar behoren te verrichten.
- De moederorganisatie is verantwoordelijk voor verzuimbegeleiding en re-integratie.
- Aansprakelijkheid voor schade uit onrechtmatige daad van de gedetacheerde werknemer of schade die de medewerker zelf lijdt als gevolg van de bij het CJG verrichte werkzaamheden ligt bij het CJG.
- Als een gedetacheerde medewerker onvoldoende functioneert en een verbetertraject niet tot het gewenste resultaat leidt, kan dit uiteindelijk leiden tot beëindiging van de detachering. In dat geval dient de moederorganisatie binnen vier weken voor vervanging te zorgen.
- Bij ziekte langer dan vier weken moet de moederorganisatie voor vervanging zorgen.

Formatie

In de IJmondgemeenten bestaat de totale formatie 583 uren = 16,19 fte, waarvan 16 medewerkers in dienst bij het CJG (459 uren = 12,75 fte) en 5 gedetacheerde medewerkers (124 uren = 3,44 fte).

In Haarlem en Zandvoort werken 41 medewerkers bij het CJG. In totaal gaat het om 1.146 uren = 31,83 fte. Van de 41 medewerkers zijn er 18 in dienst bij het CJG (552 uur = 15,33 fte) en 23 bij andere organisaties (10 medewerkers die in dienst zijn bij een moederorganisatie werken in het geheel niet voor deze organisatie). Degenen die voor twee organisaties werken, werken in de regel 4 of 8 uur voor de moederorganisatie. Twee medewerkers van Kenter werken zowel 16 uur voor het CJG als 16 uur voor de moederorganisatie. De 41 medewerkers vormen een formatie van 34,8. Daarvan is 31,8 fte aan inzet voor het CJG en 3,0 fte inzet voor de moederorganisaties.

Verdeling uren per week gedetacheerde medewerkers CJG Haarlem-Zandvoort

Organisatie	Uren CJG	Uren moederorganisatie
Kenter	138	56
MEE	196	16
Kontext	172	20
Hartekampgroep	32	4
Sensazorg	32	4
GGD	24	8
Totaal	594	108

2 Vraagstelling en onderzoeksaanpak

2.1 Vraagstelling aan DSP-groep

De gemeente Haarlem heeft DSP-groep verzocht een onderzoek te verrichten dat antwoord moet geven op de volgende hoofdvraag:

‘Wat zijn de effecten en de voor- en nadelen van het zogenaamde ‘twee benen principe’ voor de uitvoering en de ontwikkeling van de functie en het vak van jeugd- en gezinsgeneralist?’

Deze centrale vraag is te onderscheiden in twee hoofdvragen:

- 1 Draagt het bundelen van kennis en expertise vanuit verschillende eerste en tweedelijns organisaties en het onderling verbinden van deze organisaties bij aan het realiseren van de transformatiedoelen?
- 2 Wat zijn de voor- en nadelen van het detacheringsinstrument dat wordt toegepast om eerste en tweede lijn met elkaar te verbinden?

Bij de beantwoording van deze vragen dient in ieder geval aandacht te zijn voor de volgende thema's:

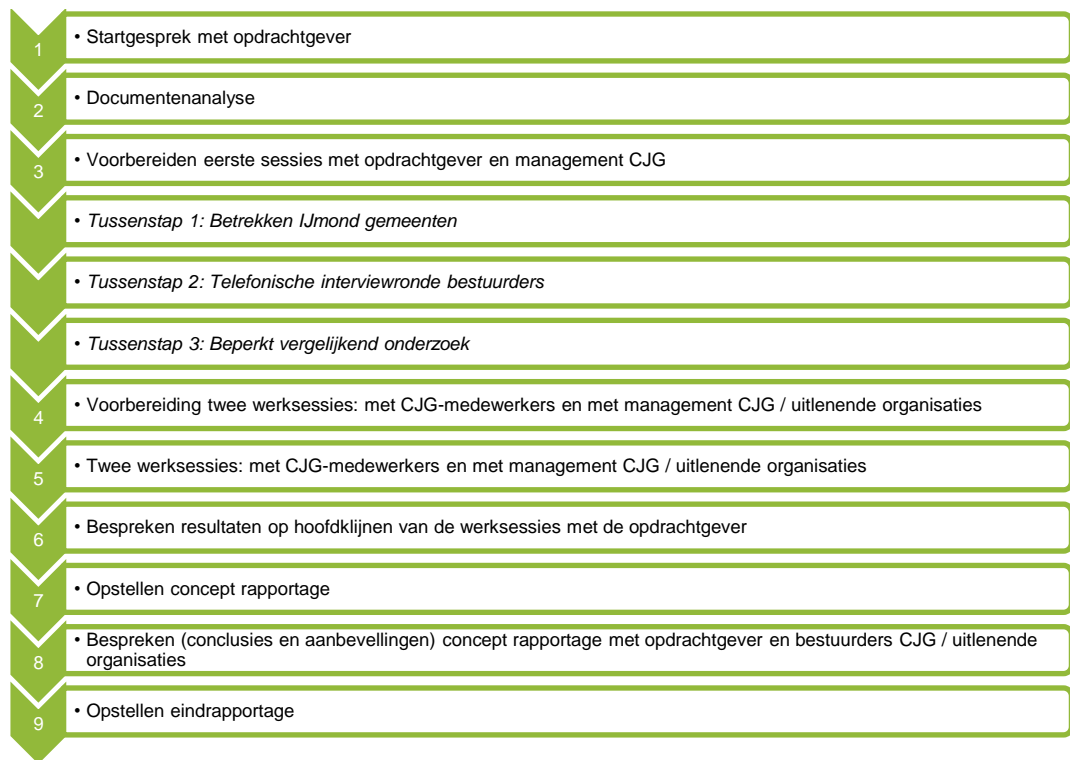
- De ontwikkeling en borging van de deskundigheid die nodig is om de kernfunctie CJG-coach (de jeugd- en gezinsgeneralist) binnen het CJG adequaat te kunnen (blijven) vervullen.
- Een effectieve sturing van de medewerkers en op de ontwikkeling van hun vak.
- De tijdige toegang tot het juiste niveau van hulpverlening.
- Kosten (efficiency).
- Hoe kan de voeding op expertise vanuit de moederorganisaties geborgd worden wanneer er gekozen wordt om af te stappen van het “2 benen principe”?

De opdrachtgever heeft ons verzocht een beperkt vergelijkend onderzoek uit te voeren in een drie Nederlandse gemeenten of regio's.

Voorts heeft de opdrachtgever ons verzocht een vergelijking te maken met het CJG in de IJmondgemeenten omdat daar het detacheringsinstrument niet wordt gehanteerd. De vraag is dan wat detacheren als voor- en nadelen heeft in vergelijking met een situatie waarin detachering niet wordt toegepast.

2.2 Onderzoeksaanpak

Om de vraag van de gemeente Haarlem te beantwoorden hebben we de volgende onderzoeksaanpak gehanteerd.



Toelichting Tussenstap 1: betrekken IJmond gemeenten

In de IJmondgemeenten wordt geen toepassing gegeven aan het twee benen principe. Om een vergelijk te maken tussen enerzijds Haarlem-Zandvoort en anderzijds de IJmondgemeenten kan worden gezien welke werkwijze het meest effectief is.

Toelichting Tussenstap 2: Telefonische tussenronde bestuurders

Nadat de uitnodigingen voor de werksessies waren verzonden volgden ongeruste reacties van de bestuurders van de uitlenende organisaties. In reactie daarop hebben we telefonische interviews afgenomen bij bestuurders van uitlenende organisaties om te weten te komen waarin de onrust schuilt. Uit de interviews hebben wij opgemaakt dat de kern van de kritiek was dat de indruk bestond dat het onderzoek zich richt op voor- en nadelen van detachering waarbij medewerkers zowel voor het CJG als hun moederorganisatie werken en de achtergrond waartegen besloten was met het twee benen principe te werken buiten beeld leek te blijven. De bredere/diepere bedoeling van het twee benen principe wordt als volgt benoemd

- Soepel en flexibel verbinden voorveld en specialistische zorg.
- Niet doorverwijzen maar specialistische zorg erbij halen (invliegen).
- Als specialistische zorg buiten CJG nodig is: soepel op en afschalen naar en van specialistische zorg.

In die zin is het twee benen principe een leidend principe: verbinden van kennis, kunde en ervaring vanuit verschillende organisaties uit de eerste en de tweede lijn en wel zodanig dat waar nodig specialistische hulp onmiddellijk kan worden ingevlogen en op- en afschaling snel te verwezenlijken is. Belangrijk was het twee benen principe zodanig te organiseren dat vanuit de eerste en de tweede lijn dynamiek in hulpverleningsprocessen wordt aangebracht.

Naar aanleiding van de terugkoppeling door DSP-groep naar de opdrachtgever van de uitkomsten van de interviews met de bestuurders van de uitlenende organisaties, heeft de gemeente Haarlem de bestuurders schriftelijk bericht dat het onderzoek zich zowel richt op de detachingsconstructie als de context waarbinnen is besloten het principe te hanteren.

Toelichting Tussenstap 3: beperkt vergelijkend onderzoek

In tweede instantie heeft de gemeente Haarlem DSP-groep verzocht een vergelijking te maken met drie andere regio's om te bezien hoe daar de organisatie en aansturing van jeugd- en gezinsteams is belegd en wat voor- en nadelen van deze constructies zijn in vergelijking met de wijze waarop in Haarlem en Zandvoort invulling wordt gegeven aan het twee benen principe.

Meer bepaald gaat het om de volgende aspecten:

- De ontwikkeling en borging van deskundigheid.
- Een effectieve aansturing van medewerkers.
- Tijdige toegang tot het juiste niveau van hulpverlening (goed verbinden van/schakelen tussen voorveld, CJG/jeugdteam en specialistisch veld).
- Kosten(efficiency).

We hebben de volgende regio's onder de loep genomen:

- *Zuid-Holland Zuid*: Stichting Jeugdteams Zuid-Holland Zuid waar medewerkers in beginsel allen in dienst zijn en in geval van detachering zij in beginsel niet voor de moederorganisatie werkzaam zijn.
- *Holland Rijnland*: jeugd- en gezinsteams die onder de coöperatie jeugd- en gezinsteams Holland Rijnland vallen. Alle medewerkers zijn feitelijk te werk gesteld bij de coöperatie, maar van formele detachering naar de coöperatie is nog geen sprake omdat er alleen een inkooprelatie is tussen de betrokken gemeenten en de bij de coöperatie aangesloten organisaties. Vanaf 2017 contracteert de coöperatie rechtstreeks bij de organisaties. Er is dan sprake van structurele detachering. In beginsel werken gedetacheerde medewerkers niet bij de moederorganisaties. Vanwege het ontbreken van een meerjarig financieel perspectief treden medewerkers vooralsnog niet in dienst bij de coöperatie. Ook praktische belemmeringen zoals verschillende cao's en vervullen randvoorwaarden op het gebied van HR.
- *Zaanstreek*: hier zijn vijf jeugdteams werkzaam die een uiteenlopende samenstelling hebben. Ieder team heeft een andere eindverantwoordelijke organisatie in relatie tot de gemeenten. Hier vindt detachering plaats en gedetacheerde medewerkers werken uitsluitend voor de jeugdteams.

De resultaten van het vergelijkend onderzoek zijn opgenomen in Bijlage 3. De informatie uit het onderzoek hebben we met name gebruikt als input voor de werksessies met de CJG coaches en de managers en voor de aanbevelingen in hoofdstuk 4.

3 Bevindingen

3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk beantwoorden we de twee hoofdvragen:

- 1 Draagt het bundelen van kennis en expertise vanuit verschillende eerste en tweedelijns organisaties en het onderling verbinden van deze organisaties bij aan het realiseren van de transformatiedoelen?
- 2 Wat zijn de voor- en nadelen van het detacheringsinstrument dat wordt toegepast om eerste en tweede lijn met elkaar te verbinden?

In paragraaf 3.2 geven we aan wat er op het gebied van de transformatiedoelen is bereikt. In paragraaf 3.3 duiden we een aantal zaken die van negatieve invloed (kunnen) zijn op het realiseren van de transformatiedoelen. Tot slot gaan we in paragraaf 4.4 in op de werking van het twee benen principe opgevat als het detacheren van medewerkers bij het CJG.

3.2 Het twee benen principe en het realiseren van transformatiedoelen

3.2.1 Inleiding

De eerste hoofdvraag is in hoeverre het twee benen principe – opgevat als het met elkaar verbinden van kennis en expertise vanuit de eerste en de tweedelijnsorganisaties - binnen het CJG - bijdraagt aan de realisatie van de transformatiedoelen:

- Eigen verantwoordelijkheid en mogelijkheden van ouders en jeugdigen en hun netwerk als basis voor ondersteuning.
- Tijdige inzet van de juiste hulp en hulp op maat; 'in één keer goed'.
- Integrale hulp aan gezinnen volgens het uitgangspunt 'één gezin, één plan, één regisseur'.
- Ruimte voor professionals en vermindering van regeldruk.

3.2.2 Eigen verantwoordelijkheid en ondersteuning van het netwerk

In het sociaal domein wordt ervan uitgegaan dat participatie en zelfredzaamheid van burgers primair hun eigen verantwoordelijkheid is. Burgers worden bovendien geacht hun sociaal netwerk te benutten om vragen en problemen op te lossen.

Als het gaat om de eigen verantwoordelijkheid is duidelijk dat ouders die ook nemen, zelf zaken oppakken en graag de regie houden. Maar er zijn uiteraard ook ouders die deze verantwoordelijkheid niet kunnen nemen omdat ze zelf niet zelfredzaam zijn en/of zelf beperkingen hebben.

Het inschakelen van het eigen netwerk is vaak lastig en levert relatief weinig op. Verklaringen hiervoor zijn:

- Er zijn specifieke / specialistische vraagstukken die je niet met een netwerk kunt oplossen.

- Soms bestaat het netwerk maar uit één relatie die wat kan en wil betekenen.
- Soms kan het netwerk niets leveren (bijvoorbeeld het netwerk van LVB-ers bestaat niet zelden ook uit LVB-ers).
- Met regelmaat is in een voortraject al tevergeefs geprobeerd het netwerk in stelling te brengen. Als het CJG het dan weer probeert voelen ouders zich niet serieus genomen.

3.2.3 Tijdige inzet van de juiste hulp

Geconstateerd wordt dat de hulpverlening laagdrempeliger is geworden:

- De CJG coaches zijn contactpersoon voor de scholen.
- De samenwerking met de sociale wijkteams (waardoor bijvoorbeeld zorgmijders die door materiële problemen bij de sociale wijkteams terecht zijn gekomen eerder in beeld komen).
- Het I&A team wat een laagdrempelige plek is waar ouders en jongeren vragen kunnen stellen over opvoeden en opgroeien.
- Contacten in de wijken (bijvoorbeeld bureaus die een zorgsignaal afgeven).

De laagdrempeligheid leidt er ook toe dat wanneer de hulpverlening is beëindigd en later problemen weer het hoofd opsteken, ouders zich snel weer bij het CJG melden.

De hulpverlening verloopt nu sneller. Deels doordat met de decentralisatie van de jeugdhulp de oude bureaucratie (met name Bureau Jeugdzorg) aan de voorkant is verdwenen. Het kon indertijd na een aanmelding een halfjaar duren alvorens een kind of gezin in zorg was. In de huidige situatie is het een voordeel dat binnen het CJG professionals met uiteenlopende disciplines kunnen sneller met elkaar overleggen. Doordat in CJG teams meerdere disciplines zijn verenigd wordt vaak sneller duidelijk welke problematiek aan de orde is, zodat sneller – de juiste - hulp wordt geboden. Doordat de CJG coaches contactpersoon zijn met scholen zijn ze eerder in beeld. Het er snel bij zijn maakt dat er ook voor kortdurende hulpverleningstrajecten zijn waarna cliënten zelf weer verder kunnen.

Een implicatie van laagdrempelige en snelle hulpverlening is dat er meer vragen worden opgehaald, wat tot een hogere werkdruk leidt.

Tijdige hulpverlening onderhoudt een relatie met wachtlijsten. Voor zover bekend kent het CJG geen wachtlijsten, maar de gesignaleerde wachtlijsten in de tweede lijn maken wel dat CJG coaches noodgedwongen hulpverlening bieden aan cliënten die eigenlijk thuishoren in de tweede lijn. Daardoor kunnen langere wachttijden ontstaan voor cliënten die wel thuishoren bij het CJG.

3.2.4 Integrale aanpak: één gezin, één plan

Ten aanzien van integraal werken worden de volgende verbeteringen genoemd:

- De benadering van cliënten vindt niet meer plaats vanuit vakjes / disciplines, maar er is een meer integrale benadering.
- Ouders zijn tevreden over het feit dat ze in beginsel maar met één hulpverlener te maken hebben.
- Ouders geven aan dat zij de regie hebben.
- Er wordt breder gekeken dan voorheen toen het kind centraal stond. Er is nu meer aandacht voor het systeem waardoor de hulpverlening breder wordt opgepakt.

Maar er zijn ook verbeterpunten:

- Het is voor CJG coaches lastig te besluiten wanneer op- en afschalen van hulpverlening aan de orde is.
- Bij multiprobleemgezinnen waar meerdere hulpverleners met verschillende expertise bij zijn betrokken, niet uitstappen als een professional zijn onderdeel van het hulplan heeft uitgevoerd, maar samen betrokken blijven en meedenken. Nu wordt het werk opgeknipt in stukjes zonder dat alle betrokkenen verantwoordelijkheid nemen voor het geheel. Dat is deels ook een financieringsvraagstuk.
- Soms komt het voor dat niemand de regie neemt uit angst dat het mis gaat en de casusregisseur daar verantwoordelijk voor wordt gesteld.

3.2.5 Ruimte voor professionals

In het sociaal domein wordt ervan uitgegaan dat hulpverlening vraaggericht en oplossingsgericht is. Maatwerk en creativiteit zijn aan de orde. Dat veronderstelt ruimte voor professionals. Ruimte voor professionals veronderstelt in de eerste plaats een wijze van sturing vanuit de gemeente die primair is gericht op resultaten en niet op processen. Er zijn geen tekenen dat de gemeenten onvoldoende ruimte laten aan professionals. Ten tweede is van belang dat het CJG als werkgever / opdrachtgever de professionals ruimte laat. Het CJG heeft gekozen voor het concept van zelfsturing. In het Prestatieplan 2016 van de gemeenten Haarlem en Zandvoort en het CJG wordt hierover het volgende gesteld: 'Het heeft de voorkeur om te gaan werken met zelfstandige teams. Uit de praktijk en uit de literatuur is bekend dat een grotere autonomie van medewerkers leidt tot meer intrinsieke motivatie, doorzettingsvermogen, creativiteit, leervermogen en welzijn van medewerkers. Inzet is dan ook dat het werken met zelforganiserende teams een positief effect heeft op verschillende aspecten van het werk. Met de invoering van zelforganiserende teams ondersteunen we de kanteling van aanbodgericht naar vraaggericht werken'.

Uit literatuur en praktijk is bekend dat medewerkers zeer verschillend over zelfsturing denken. Zelfsturing is wel eens geduid als 'georganiseerde verwaarlozing'. Waar de ene medewerker gebaat is met procedures en instructies, gedijt de ander in vrijheid. In de werksessie met de CJG coaches werd opgemerkt dat zelfsturing aan hen is opgelegd. Wat overigens niet betekent dat zij per se tegen zelfsturing zijn. De gesproken CJG coaches beleven zelfsturing verschillend. De een is het niet gewend en beleeft het niet positief en een ander vindt dat het je scherp houdt en ook kansen biedt. Een aandachtspunt blijft het vermogen om elkaar op zaken aan te spreken zonder dat dit ten koste gaat van de sfeer binnen en team.

Er is behoefte aan duidelijke kaders. Want zelfsturing is geen ongebreidelde vrijheid.

Zelfsturing impliceert dat coaches naast hun uitvoerend werk ook regeltaken moeten verrichten. CJG coaches geven aan dat daardoor de werkdruk toeneemt. Daar staat volgens hen ten onrechte geen hogere inschaling tegenover.

3.3 Zaken die een negatieve invloed (kunnen) op het realiseren van transformatiedoelen

3.3.1 Bezuinigingen op de tweedelijns jeugdhulp

Gemeenten kopen minder gespecialiseerde zorg in dan zorg werd ingekocht vóór de decentralisatie van de jeugdhulp. De bezuinigingen dragen niet bij aan het realiseren van transformatiedoelstellingen. In de werksessies is door de deelnemers aangegeven dat de bezuinigingen leiden tot wachtlijsten in de gespecialiseerde jeugdhulp. De wachtlijsten leiden ook tot een groter beroep op crisisopvang. Crisisgevallen hebben voorrang, waardoor andere cliënten nog langer moeten wachten. De wachtlijsten hebben negatieve effecten voor de CJG coaches:

- De coaches gaan noodgedwongen (verder) aan de slag met cliënten die eigenlijk thuishoren in de tweede lijn, waardoor er opstoppingen kunnen ontstaan voor cliënten die wel thuishoren bij de CJG teams.
- Door de wachtlijsten in de tweede lijn kunnen CJG coaches niet altijd snel een beroep doen op gespecialiseerde jeugdhulpers voor kortstondige ondersteuning, zoals een kindonderzoek of een IQ-onderzoek, nodig om te bepalen of je met een gezin verder kunt of hoe je verder kunt. Daardoor kunnen CJG coaches het gevoel hebben een tijdje aan te moeten modderen.

3.3.2 Oplopende werkdruk

De werkdruk voor de CJG coaches neemt steeds verder toe. Oorzaken zijn:

- Meer cliënten, mede door de laagdrempeligheid waardoor meer vragen worden opgehaald.
- Ook meer cliënten met behoefte aan intensieve, meer gespecialiseerde hulp.
- Beschikkingen voorbereiden van individuele voorzieningen, wat door CJG coaches als tijdrovend wordt ervaren.
- Meer investeren in samenwerking in de wijk.
- Er ontstaan steeds nieuwe verwachtingen bij samenwerkingspartners die niet aansluiten bij de realiteit zodat coaches bij herhaling moeten uitleggen waar ze wel en niet van zijn. Er zijn verwachtingen dat het CJG alles wel oppakt¹.

3.4 De werking van het detachingsinstrument

3.4.1 Nauwelijks sprake van detachering

In zijn algemeenheid kan worden gesteld dat het twee benen principe opgevat als het detachingsinstrument niet of nauwelijks tot wasdom is gekomen omdat bijna de helft van de CJG medewerkers in dienst is bij het CJG, 10 gedetacheerde medewerkers niet voor de moederorganisatie werken en 11 gedetacheerde medewerkers maar beperkt (4 of 8 uur) voor de moederorganisatie werkt. Slechts 2 gedetacheerde medewerkers werken 16 uur bij hun moederorganisatie. Gelet op deze aantallen is de situatie in Haarlem-Zandvoort feitelijk

Noot 1 Het elkaar structureel informeren kan bijdragen tot wat veldpartijen over en weer van elkaar kunnen verwachten. Dit in de vorm van contacten tussen professionals op de werkvloer, maar ook door informatie op organisatieniveau met elkaar te delen.

vergelijkbaar met de IJmondregio waar de vijf gedetacheerde medewerkers in het geheel niet werkzaam zijn bij hun moederorganisatie.

Voorts concluderen wij dat de betrokkenheid van de moederorganisaties bij het CJG (zeer) beperkt is gebleven. Doordat veel gedetacheerde medewerkers niet of nauwelijks nog werkzaamheden bij hun moederorganisatie verrichten, voelen zij zich nog amper verbonden met de moederorganisatie. Omgekeerd geldt hetzelfde. Er zijn weinig contacten tussen de managers van het CJG en die van de moederorganisaties over de gedetacheerde medewerkers. Van het voornemen om als CJG eens in de acht weken een managementoverleg te houden met uitlenende moederorganisaties is weinig terecht gekomen. In 2015 heeft eenmaal overleg plaatsgevonden en in 2016 is tot dusver één overleg gevoerd (in mei). Wel is in laatstgenoemd overleg voor de rest van 2016 eens in de acht weken een overleg gepland.

3.4.2 Detachering in relatie tot ontwikkeling en borging van deskundigheid en effectieve sturing

Een van de onderzoeksvragen betreft de betekenis van het twee benen principe opgevat als het detacheringsinstrument voor de ontwikkeling en borging van de deskundigheid die nodig is de kernfunctie van CJG coach adequaat te kunnen (blijven) vervullen.

Geconcludeerd wordt dat het twee benen principe hier niet (meer) aan bijdraagt:

- Detachering wordt beperkt toegepast.
- De meeste gedetacheerde medewerkers zijn als het ware vervreemd van hun moederorganisatie en nemen daar maar in beperkte mate deel aan deskundigheidsbevorderende activiteiten.
- Detachering heeft niet geleid tot deskundigheidsbevordering die in afstemming tussen het CJG en de uitlenende organisatie tot stand is gekomen.

De aansturing van gedetacheerde medewerkers is duidelijk en eenduidig belegd bij het CJG. Er is geen directe bemoeienis van managers van uitlenende organisaties met gedetacheerde medewerkers voor de uren dat ze bij het CJG zijn gedetacheerd. Anders gezegd, de aansturing van gedetacheerde medewerkers is effectief georganiseerd.

Wel geeft een aantal CJG coaches aan dat ze meer werkdruk ervaren, omdat ze bij hun werkgever aan verplichtingen moeten voldoen zoals agenda bijhouden en deelnemen aan intervisie ook al zijn ze niet of nauwelijks werkzaam voor de moederorganisatie.

3.4.3 Detachering en kosten(efficiency)

Duidelijk is dat het verbinden van uiteenlopende disciplines en expertises binnen een team leidt tot kostenefficiency. Problematiek wordt eerder herkend waardoor snel de juiste hulp kan worden geboden. CJG coaches kunnen bij de uitvoering van de hulpverlening snel schakelen met andere disciplines. Maar het lijkt niet waarschijnlijk dat het twee benen principe hier een bijdrage aan heeft geleverd.

Het twee benen principe werkt eerder kostenverhogend voor de gemeenten omdat ze in geval van detachering tweemaal overheadkosten financieren: die van het CJG en die van uitlenende organisaties.

3.4.4 Continueren van het detachingsinstrument ?

Detachering is maar beperkt ingezet bij het CJG; bijna de helft van de medewerkers is in dienst bij het CJG en medewerkers die naar het CJG zijn gedetacheerd werken om twee medewerkers na niet of slechts voor een beperkt aantal uren bij de moederorganisatie. In de werksessies hebben wij CJG coaches en managers van het CJG en uitlenende organisaties de vraag voorgelegd of zij het twee benen principe willen continueren.

CJG coaches en managers geven aan dat het vorm geven aan twee benen principe door detachering zeker nuttig is geweest als een tijdelijke fase om het meer integraal werken vorm te geven en wederzijds kennis en expertise in te brengen en te delen. Nu lijkt het tijd voor een andere organisatorische opzet waarbij over wordt gegaan tot het in vaste dienst nemen van een aantal mensen die nu nog gedetacheerd zijn bij het CJG.

Bij de detachingsconstructie worden de volgende negatieve kanttekeningen geplaatst:

- Medewerkers geven aan dat zij geen keuze kunnen maken om volledig bij het CJG in dienst te treden. Dat wordt buiten hen om bepaald. Dit terwijl de meeste gedetacheerde CJG coaches volledig in dienst wil treden van het CJG.
- Het CJG is niet onverdeeld gelukkig met de huidige inkoopconstructie waarbij de gemeenten formatie inkopen bij organisaties die ingezet wordt bij het CJG. Deze organisaties hebben een leverplicht. Als een werknemer die bij het CJG is gedetacheerd uit dienst treedt moet de desbetreffende organisatie een andere werknemer naar voren schuiven. Dit terwijl het CJG om aan te kunnen sluiten bij de vraagstelling van de doelgroep wellicht juist behoefte heeft aan versterking vanuit een andere discipline.

Voor uitlenende organisaties lijkt het twee benen principe geen inhoudelijke meerwaarde te hebben. Hun voordeel is van financiële aard: de vergoeding die zij ontvangen voor overheadkosten, ook al werkt een gedetacheerde werknemer niet of nauwelijks voor de eigen organisatie.

We doen de volgende feitelijke constatering:

- Detachering wordt beperkt toegepast en er is geen behoefte is om het in meerdere mate toe te passen.
- Detachering is vanwege de overheadkosten (die van het CJG en die van uitlenende organisaties) kostenverhogend.
- Gedetacheerde medewerkers willen vrijwel allemaal volledig in dienst treden bij het CJG.
- Het CJG lijkt in ieder geval in de huidige opzet vooral last te hebben van de detachingsconstructie.

Op basis van het bovenstaande kan geconcludeerd worden dat het beter is het detachingsinstrument in zijn algemeenheid niet meer toe te passen. Wel kan het instrument worden toegepast voor thans gedetacheerde medewerkers die voor een aanzienlijk aantal uren een specifieke taak bij de moederorganisatie vervullen en dat zo willen houden.

4 Aanbevelingen

4.1 Inleiding

In het vorige hoofdstuk is geconcludeerd dat het twee benen principe als detacheringinstrument in zijn algemeenheid kan worden losgelaten. Maar de context van waaruit besloten is met dit principe aan de slag te gaan is onveranderd gebleven:

- De transformatiedoelstellingen.
- De noodzaak om structureel te blijven investeren in de generalistisch functie van CJG coach.
- De noodzaak om tot een optimale samenwerking te bewerkstelligen tussen de teams van CJG coaches en de gespecialiseerde jeugdhulp.
- De behoefte aan kostenefficiency.

Als het detacheringinstrument wordt losgelaten om bij te dragen aan het bovenstaande, zullen nieuwe oplossingen bedacht moeten worden. Het zijn vraagstukken waarvoor ook regio's zich gesteld zien die voor andere organisatie- en aansturingsconstructies hebben gekozen dan het twee benen principe. In Holland Rijnland is gekozen voor de figuur van een coöperatie van hulp- en zorgorganisaties in de eerste en tweede lijn. De coöperatie wordt aangestuurd vanuit de aangesloten organisaties. Daardoor is commitment aanwezig voor de doorontwikkeling van de daar werkzame jeugd- en gezinsteams en de aansluiting van deze teams bij eerstelijns voorzieningen en gespecialiseerde jeugdhulpaanbieders. Anders gezegd, daar is eigenaarschap belegd. In Haarlem, Zandvoort en de IJmondgemeenten ontbreekt dit eigenaarschap, hoewel de betrokken organisaties wel aangeven dat de betrokkenheid op elkaar van het CJG en de detacherende organisaties in het belang van de cliënten noodzakelijk is. Hetzelfde nemen we waar in de regio's Zuid-Holland Zuid en Zaanstreek.

In dit hoofdstuk doen we aanbevelingen voor:

- De toekomstige invulling van deskundigheidsbevordering.
- Aansluiting tussen het CJG en de tweede lijn.
- Het al dan niet voortzetten van het detacheringinstrument.

4.2 De toekomstige invulling van deskundigheidsbevordering

Welke expertise benodigd is wordt primair ingegeven door het functieprofiel van de CJG-coach dat gebaseerd moet zijn op de expertise die nodig is om antwoord te kunnen geven op vragen van cliënten en invulling te kunnen geven aan opdrachten van gemeenten. Bij het organiseren van deskundigheidsbevordering is van groot belang wat de werkvloer zelf aangeeft waaraan behoefte bestaat. CJG coaches moeten ook aangeven wat wel en wat niet werkt.

Deskundigheidsbevordering moet niet alleen betrekking hebben op vakinhoudelijke aspecten maar ook op het ontwikkelen van competenties die nodig zijn om als zelfsturende teams te kunnen opereren.

In het vergelijkend onderzoek hebben we waargenomen dat in de bestudeerde organisaties het zwaartepunt van deskundigheidsbevordering niet ligt bij de centrale organisatie maar bij de teams en individuele medewerkers. Vraaggerichte deskundigheidsbevordering, die ook het meest kostenefficiënt is.

Daarnaast is het dienstig een centraal deskundigheidsplan te hebben wat zich richt op bestaande en te ontwikkelen kennis en vaardigheden. Managers van het CJG en de uitlenende organisaties hebben aangegeven dat het goed zou zijn als de betrokken organisaties gezamenlijk een plan voor deskundigheidsbevordering ontwikkelen. Volgens DSP-groep moet het daar met name gaan om het aspect van het blijven voeden van deskundigheid die nodig is om de specialistische expertise te voeden op het eerste en anderhalve lijnsniveau.

4.3 Aansluiting tussen het CJG en de tweede lijn

Een vraagstuk waar veel jeugd- en gezinsteamen zich voor gesteld weten is de afbakening van de werkzaamheden in deze teams met die van de gespecialiseerde jeugdhulp. Naarmate jeugdhulp meer specialistisch is (bijvoorbeeld hulpverlening door een psychiater of een orthopedagoog), is die afbakening makkelijker te maken. Lastiger is het als de hulpverlening wordt geboden door een op HBO-niveau geschoolde gespecialiseerde jeugdprofessional. Er moet duidelijkheid komen over:

- De vraag waar hulpverlening door CJG coaches stopt en waar die van de gespecialiseerde jeugdhulp begint.
- Wanneer op- en afschaling aan de orde is.
- Wederzijdse verantwoordelijkheid in casusposities waarin zowel CJG coaches als gespecialiseerde jeugdhulpprofessionals zijn betrokken.

Door de managers van het CJG en die van de uitlenende organisaties zijn als de belangrijkste opgaven geformuleerd:

- Hoe voorkomen we dat er gaten gaan vallen tussen het voorveld en de gespecialiseerde hulp?
- Hoe bevorderen we dat er integraal gewerkt wordt tussen de verschillende echelons?

De transformatiedoelen zijn zowel relevant voor de teams van CJG coaches als voor de gespecialiseerde jeugdhulp. Vanuit dat perspectief is het een goede zaak dat gezamenlijk wordt gewerkt aan het verder realiseren van de transformatiedoelen en aan het ontwikkelen en uitvoeren van een gezamenlijke transformatie-agenda. Daarbij moet een link worden gelegd met de opdrachten die de gemeenten aan de instellingen opleggen. Tegelijkertijd moeten de organisaties zich niet te afhankelijk opstellen ten opzichte van de gemeenten. Want ze hebben ook een eigen professionele verantwoordelijkheid.

Gedacht kan worden aan een structureel overleg tussen betrokken partijen waarin de voortgang op het gebied van de transformatiedoelen wordt besproken onder leiding van een onafhankelijk voorzitter.

4.4 Al dan niet voortzetten van het detacheringinstrument

Wij adviseren in beginsel alle detacheringsovereenkomsten te beëindigen en de betrokken medewerkers voor al hun gedetacheerde uren in dienst te nemen bij het CJG, inclusief de uren waarin ze nu nog werkzaam zijn bij hun moederorganisatie. Uitgezonderd die gedetacheerde medewerkers die 16 uur werkzaam zijn bij hun moederorganisatie en hun werkzaamheden daar willen continueren. Aangenomen dat twee gedetacheerde medewerkers die 16 uur werkzaam zijn bij hun moederorganisatie hun werkzaamheden willen continueren en de overige gedetacheerde medewerkers voor hun volledig dienstverband in dienst willen treden bij het CJG, wordt de formatie 'in dienst bij het CJG' uitgebreid met 76 uren = 2,1 fte. Dit is een relatieve uitbreiding van de formatie met 6,6%.

Het opheffen van het detacheringinstrument zal leiden tot wijzigingen in de inkoopafspraken tussen de betrokken moederorganisaties en de gemeenten.

Door het loslaten van het detacheringinstrument krijgen de gedetacheerde medewerkers de keuze om bij het CJG in dienst te treden en ontstaat bij het CJG bij vacatures de vrijheid om die naar eigen inzicht in te vullen. Doordat het CJG niet meer gebonden is aan inkoopcontracten die de gemeenten hebben gesloten met derden instellingen kan het CJG die expertise inhuren die past bij de (ontwikkeling van de) vraagstelling van cliënten.

Bijlagen

Bijlage 1 Werksessie managers CJG Kennemerland

Woensdag 22 juni 2016

Aanwezig:

Albert Mulder, Nora Barhoorn, Yvonne van Balen (CJG)

Hella van de Beek (Kenter)

Kristel Gortzak (Kontext)

Esther Metekohy (MEE De Wering)

Diny Bakker GGD (Kennemerland)

Charissa de Ruijter (Hartekamp Groep)

Bram van Dijk en Alwien Bogaart (DSP-groep)

De transformatie

Er is al een deel van de transformatie gerealiseerd;

- De benadering van cliënten vindt niet meer plaats vanuit vakjes / disciplines, maar er is een meer integrale benadering.
- Ouders zijn tevreden over het feit dat ze in beginsel maar met één hulpverlener te maken hebben (ook al vervullen andere hulpverleners een achtervangfunctie).
- Ouders geven aan dat zij de regie hebben.

Verbeterpunten zijn:

- De aansluiting met het onderwijs. Het is voor scholen niet altijd duidelijk wie ze kunnen aanspreken: is dat het CJG op school of de GGD op school of het schoolmaatschappelijk werk.
- Het op- en afschalen van hulpverlening.
- Bij multiprobleemgezinnen waar meerdere hulpverleners met verschillende expertise bij zijn betrokken, niet uitstappen als een professional zijn onderdeel van het hulplan heeft uitgevoerd, maar samen betrokken blijven en meedenken. Nu wordt het werk opgeknipt in stukjes zonder dat alle betrokkenen verantwoordelijkheid nemen voor het geheel. Dat is deels ook een financieringsvraagstuk.

Afstemming met huisartsen

- De contacten met huisartsen zijn heel verschillend. Sommigen zijn heel benaderbaar, anderen juist weer niet. Dat kan verschillende oorzaken hebben: jongere versus meer oudere huisartsen, huisartsen met een POH jeugd-ggz zijn benaderbaarder evenals grotere huisartsenpraktijken / huisartsenpraktijken in gezondheidscentra. Maar ook vaak hangt het samen met een attitude van een huisarts ongeacht de setting waarin deze opereert.
- Huisartsen en CJG moeten meer samenwerking om een goed overwogen besluit te nemen welke interventie voor een gezin het meest passend is.
- Er is vanuit de gemeente Haarlem een opdracht om contacten te leggen met de huisartsen.
- Mede vanwege de werkdruk en terughoudendheid bij huisartsen (zij verbinden zich makkelijker met jeugdartsen bij de JGZ en de GGD) worden hier nog maar mondjesmaat resultaten

geboekt. Wellicht is het een optie om jeugdartsen, net als in Amsterdam bij de ouder- en kindteams, in het CJG op te nemen.

Oplopende werkdruk gespecialiseerde jeugdzorg

Sinds eind 2015 loopt de druk op de gespecialiseerde jeugdhulp toe. Dat heeft een aantal oorzaken:

- Door eerder te interveniëren en er dichter op te zitten worden meer hulpvragen opgehaald.
- De zorg is laagdrempeliger geworden.
- Bezuinigingen, terwijl de opbrengsten van de transformatie (efficiënter werken) nog moeten worden geoogst.
- Meer spoedeisende zorg, waarschijnlijk doordat minder gespecialiseerde capaciteit beschikbaar is.

Het twee benen principe

De medewerkers van het CJG die vanuit andere organisaties daar werkzaam zijn, zijn formeel gedetacheerd. Ruim de helft van de medewerkers is gedetacheerd. Vier gedetacheerden zijn nog voor 16 uur werkzaam in de eigen organisatie. Voor de overigen varieert dit van 0 tot 8 uur per week. Managers noch coaches vinden dit een wenselijke situatie. Er ontstaan loyaliteitsvragen: bij welke organisatie hoor ik? Het is moeilijk om aan twee organisaties loyaal te zijn. Wel wordt er door de moederorganisaties aan de gedetacheerde medewerkers getrokken, ook al werken ze maar 0 of 4 uur bij die organisatie. Ze nemen deel aan activiteiten zoals intervisie bij de eigen organisatie, maar wel in de tijd van het CJG. Meer uren werken bij de eigen organisatie (bijvoorbeeld 16 uur CJG en 16 uur eigen organisatie) leidt vaak tot te veel werkdruk. Maar 4 of 8 uur zoals nu vaak het geval is, levert de eigen organisatie niets op. En als iemand in totaal 24 uur werkt dan is werken bij de eigen organisatie niet aan de orde, omdat het CJG een ondergrens stelt van 24 uur werken bij het CJG.

In de opstapfase van het CJG werkte dit nog omdat het nodig was om expertise en informatie vanuit de betrokken organisaties binnen het CJG te kunnen delen. Het twee benen model was een model om het lokale veld te kunnen inrichten en detachering vond ook onder financiële druk van de gemeenten plaats, omdat er minder gespecialiseerde jeugdzorg werd ingekocht waardoor bij die organisaties boventaligheid ontstond.

De managers zijn van mening dat het twee benen principe kan worden losgelaten en alle medewerkers van het CJG daar in dienst komen. Met uitzondering van die medewerkers die gedijen in het twee benen model, omdat ze voor de moederorganisatie nog een duidelijk afgebakende taak vervullen.

Gezamenlijke verantwoordelijkheid

Het wij – zij denken is minder geworden. Maar er zijn nog wel grijze gebieden waar de vraag is wie wat oppakt en dat dat ook voor de buitenwereld helder is. 2015 was voor de organisaties een jaar waarin ze uit de startblokken moesten en tijdens de verbouwing het werk moesten klaren dan wel een jaar waarin ze zichzelf opnieuw moesten uitvinden. Nu is er meer ruimte om meer dingen samen op te pakken. Onlangs is het – structurele - overleg van de managers van het CJG en de detacherende organisaties opgepakt. De gemeenten vervullen geen sturende rol om het

transformatieproces te organiseren en ze mengen zich tot nu toe nog maar weinig in het inhoudelijke debat. Een punt van aandacht is dat organisaties niet alleen het maatschappelijke doel moeten nastreven, maar ook eigen belangen hebben in een tijd van bezuinigingen en verschuivingen van tweede naar eerste / anderhalve lijn. Daar gaat ook energie in zitten. Als majeure opgaven worden genoemd:

- Hoe voorkomen we dat er gaten gaan vallen tussen het voorveld en de gespecialiseerde hulp?
- Hoe bevorderen we dat er integraal gewerkt wordt tussen de verschillende echelons?

Veel onderlinge contacten en samenwerking op casusniveau worden gezien als smeeroilje. Er moet nu geïnvesteerd worden in kennis borgen en verdiepen.

Samenwerking met de gespecialiseerde zorg

Hoe betrek je specialistische zorg bij het CJG wanneer dit niet vanzelf gebeurt? Er zijn gespecialiseerde zorgaanbieders die nog vanuit hun cocon handelen en niet weten wat er in het voorveld en de eerste lijn te halen is. Gemeenten kunnen daarin invloed uitoefenen via informatievoorziening en inkoopvoorwaarden. Organisaties moeten samen hun maatschappelijke verantwoordelijkheid met elkaar de dialoog aangaan en hun samenwerking evalueren. Je kunt specifieke thema's benoemen en daar meerdere partijen betrekken waarvan het evident is dat ze betrokken moeten worden. Dat werkt beter dan algemene thema's te benoemen en daar Poolse landdagen voor organiseren.

Deskundigheidsbevordering

Welke expertise benodigd is wordt primair ingegeven door het functieprofiel van de CJG coach dat gebaseerd moet zijn op de expertise die nodig is om antwoord te kunnen geven op vragen van cliënten. Bij het organiseren van deskundigheidsbevordering is van groot belang wat de werkvloer zelf aangeeft waaraan behoefte bestaat. Ze moeten ook aangeven wat wel en wat niet werkt. De managers geven aan te opteren voor een gezamenlijk plan voor deskundigheidsbevordering.

Informatie-uitwisseling

Van belang is dat organisaties beschikken over het aanbod van andere organisaties en ontwikkelingen bij elkaar. Dat kan bijvoorbeeld voorkomen dat naar een bepaalde organisatie niet verwezen wordt op basis van verouderde informatie over wachtlijsten. Het Informatie- en Adviesteam van het CJG wat het eerste aanspreekpunt is bij het CJG kan daarbij een rol vervullen. De ervaring leert dat het lastig is om via digitale systemen relevante informatie actueel en volledig te houden. In de praktijk werkt het beter als mensen elkaar opzoeken, daar informatie opvragen en deze binnen de organisatie verspreiden.

Verdere organisatie van de transformatie

Gepleit wordt voor het aanstellen van een onafhankelijke trekker / projectleider voor de verdere organisatie van de transformatie die ook de samenhang tussen de transformatiethema's bewaakt. Daarbij moet een link worden gelegd met de opdrachten die de gemeenten aan de instellingen opleggen. Tegelijkertijd moeten de organisaties zich niet te afhankelijk opstellen ten opzichte van de gemeenten. De organisaties hebben een gezamenlijke taak in het realiseren van de transformatiedoelstellingen.

Bijlage 2 Verslag werksessie CJG coaches

Donderdag 23 juni 2016

Aanwezig

Alida van Veelen, Crista den Braber , Anique Bours , Marjolein de Waart Joyce van der Zwart, Nawal Rakraki, Ingrid Ruijgrok , Emily Drossaert (CJG coaches)
Bram van Dijk, Alwien Bogaart (DSP-groep)

Tijdige inzet van de juiste hulp

De hulpverlening is laagdrempeliger en sneller geworden.

Laagdrempeliger door:

- Contactpersoon te zijn voor de scholen.
- De samenwerking met de sociale wijkteams (waardoor bijvoorbeeld zorgmijders die door materiële problemen bij de sociale wijkteams terecht zijn gekomen eerder in beeld komen).
- Het I&A team.
- Contacten in de wijken (bijvoorbeeld bureaus die een zorgsignaal afgeven).

Door de laagdrempeligheid komen cliënten makkelijker terug wanneer de problematiek weer opspeelt.

Sneller doordat de oude bureaucratie aan de voorkant weg is. Het kon een halfjaar duren na een aanmelding alvorens een kind of gezin in zorg was. Professionals met uiteenlopende disciplines kunnen sneller met elkaar overleggen. Doordat je contactpersoon bent met scholen ben je eerder in beeld. Je kunt de hulp zelf op je nemen of delen met anderen.

Doordat je er sneller bij bent heb je ook hele korte trajecten, waarna cliënten zelf weer verder kunnen.

Laagdrempeligheid maakt ook dat je meer vragen ophaalt.

Je bent breder gaan kijken; niet alleen meer naar het kind, maar ook naar het systeem. Je kunt ook breder hulp inzetten.

Doordat je meer disciplines binnenboord hebt kun je beter problematiek herkennen en samen zicht krijgen op wat er speelt en wat gedaan moet worden om het op te lossen om het vervolgens ook daadwerkelijk op te lossen.

Er wordt minder snel verwezen naar de tweede lijn omdat je meer zelf doet. Het is wel een zoektocht om te bepalen wat de grenzen zijn van wat je verantwoord en efficiënt zelf kunt oppakken. Er moeten piketpaaltjes komen om te kunnen bepalen waar grenzen liggen.

Het spectrum van het CJG gaat van preventie naar drang. Er komt steeds meer drang en steeds meer meervoudige problematiek.

Aanspreken eigen kracht en netwerk

Ouders willen vaak de regie hebben en zijn ook bereid zelf dingen op te pakken zoals het plegen van telefoontjes met organisaties en instanties.

Het inschakelen van een netwerk is lastig:

- Er zijn specifieke / specialistische vraagstukken die je niet met een netwerk kunt oplossen.
- Soms bestaat het netwerk maar uit één relatie die wat kan en wil betekenen.
- Soms kan het netwerk niets leveren (bijvoorbeeld het netwerk van Lopers zijn niet zelden ook Lopers).
- Met regelmaat is in een voortraject al tevergeefs geprobeerd het netwerk in stelling te brengen. Als het CJG het dan weer probeert voelen ouders zich niet serieus genomen.

Casusregie

Het CJG is vaak casusregisseur en heeft dan te maken met partijen als;

- Veilig Thuis
- Jeugdbescherming
- Sociale wijkteams
- Huisartsen / POH
- Jeugd GGZ
- Vrijwilligers

Als gespecialiseerde jeugdzorg erbij wordt gehaald ontstaat de vraag of je er al dan niet uitstapt. Er zijn signalen dat hier tussen de teams verschillen optreden. Soms durft neemt niemand de regie te pakken uit angst dat het mis gaat.

Veel voorkomende zwaardere problematiek

- Psychiatrie
- Vechtscheidingen
- (poging tot) suïcide
- Schooluitval

Investeren in de wijk

Investeren in de wijk en samenwerken met andere organisaties is nuttig en leuk, maar kost ook tijd en energie. En als je gelet op de beschikbare tijd moet kiezen voor een cliënt of samenwerking, kies je in de regel voor het eerste. Investeren in samenwerking is een continu proces omdat contactpersonen weggaan en er soms een dip in de samenwerking komt, waarna je van verloop van tijd er weer in moet gaan investeren.

Bezuinigingen op de tweedelijns jeugdhulp

Een aandachtspunt is dat er veel bezuinigd is op de specialistische hulp. Dat leidt ertoe dat er wachtlijsten ontstaan die steeds groter worden. Daarnaast gaan crisisgezinnen steeds voor, wat

ook de wachttijden negatief beïnvloedt. Ga je dan met cliënten aan de slag die eigenlijk in de tweede lijn thuishoren, dan krijg je opstoppingen voor je eigenlijke doelgroep.

Door de bezuinigingen in de tweede lijn gaat veel specialistische expertise verloren. Een ander nadeel is dat niet altijd snel een beroep kan worden gedaan op gespecialiseerde jeugdhulp voor kortstondige ondersteuning, zoals een kindonderzoek of een IQ-onderzoek, nodig om te bepalen of je met een gezin verder kunt of hoe je verder kunt. Daardoor ontstaat bij CJG coaches het gevoel een tijdje aan te moeten modderen.

Toenemende werkdruk

De werkdruk neemt steeds verder toe:

- Meer cliënten.
- Ook meer zware cliënten.
- Beschikkingen voorbereiden van individuele voorzieningen.
- Meer investeren in samenwerking in de wijk.
- Er ontstaan steeds nieuwe verwachtingen bij samenwerkingspartners die niet aansluiten bij de realiteit zodat je bij herhaling moet uitleggen waar je wel en niet van bent. Er zijn verwachtingen dat het CJG alles wel oppakt.

Marktwerving

Door de decentralisatie is er marktwerving ontstaan. Dat heeft positieve effecten:

- Er is keuzevrijheid ontstaan.
- De gespecialiseerde zorg heeft zijn ivoren torens moeten verlaten en is minder log geworden.
- Er is druk van gemeenten op de gespecialiseerde zorg om de zorg sneller te doorlopen en af te ronden.

Het twee benen principe

Het twee benen principe kan gepaard gaan met extra werkdruk. Dat verschilt per organisatie en heeft te maken met de vraag wat de eigen organisatie van je verwacht of verlangt.

Als het gaat om kennisdeling tussen het CJG en de moederorganisaties overheerst het gevoel dat sprake is van eenrichtingsverkeer: alleen het CJG brengt expertise in.

Medewerkers hebben over het algemeen het gevoel dat ze bij de eigen organisatie niet meer in beeld zijn. Dat ligt anders voor medewerkers die nog een duidelijk afgescheiden taak voor 10 uur of meer bij de moederorganisatie hebben.

Waar gedetacheerde medewerkers tegenaan hikken is dat ze geen keuze hebben om bij het CJG in dienst te treden of in dienst te blijven bij de moederorganisaties. De meeste gedetacheerde medewerkers willen in dienst treden bij het CJG. Dat geldt niet voor medewerkers die nog een duidelijk afgescheiden taak voor 10 uur of meer bij de moederorganisatie hebben.

Sommige coaches hebben een specifieke expertise die wegvalt als ze hun werkzaamheden voor het CJG beëindigen. Het CJG moet er voor zorgen dat die expertise dan weer beschikbaar komt.

Deskundigheidsbevordering

Deskundigheidsbevordering is van belang voor de ontwikkeling van individuele medewerkers.

Deskundigheidsbevordering hoeft niet per se door de moederorganisaties te worden verzorgd.

Het teambudget voor deskundigheidsbevordering wordt als klein ervaren.

Soms worden er vanuit het management suggesties gedaan voor trainingen (zoals SOS) waarvan je je kunt afvragen of je die moet volgen omdat ze eerder geschikt zijn voor de tweede lijn. Het volgen van een dergelijk training kan als het ware een valkuil zijn om zelf gespecialiseerde zorg te gaan verlenen.

Zelfsturing

Zelfsturing is aan de CJG coaches opgelegd.

Door zelfsturing moeten de coaches meer werk verrichten, waardoor de werkdruk toeneemt. Daar staat geen hogere inschaling tegenover.

Coaches beleven zelfsturing ook verschillend. De een is het niet gewend en beleeft het niet positief en een ander vindt dat het je scherp houdt en ook kansen biedt. Een aandachtspunt blijft het vermogen om elkaar op zaken aan te spreken zonder dat dit ten koste gaat van de sfeer binnen en team.

Als benodigde competenties voor zelfsturing worden genoemd:

- Kritisch kunnen zijn.
- Feedback kunnen geven.
- Verantwoordelijkheid nemen.
- Accepteren van een ieders eigenheid.

Bijlage 3 Essentialia vergelijkend onderzoek

Stichting Jeugdteams Zuid-Holland Zuid

Organisatiewijze jeugdteams

De 17 jeugdteams zijn op drie wijzen georganiseerd:

- 1 Er zijn gemeenten waarin alle jeugdprofessionals van de gemeenten participeren in een generalistisch sociaal (wijk)team dat ingaat op alle vragen van alle inwoners (de zogenaamde '0 tot 100- teams').
- 2 In andere gemeenten vormen de jeugdprofessionals samen met het lokale *Centrum voor Jeugd en Gezin* (CJG) één team, waarbij de teamleden zoveel mogelijk hun eigen expertise optimaal inzetten. De jeugdprofessionals hebben te maken met inhoudelijke vragen die niet tot het CJG-domein *informatie & advies* behoren.
- 3 In weer andere gemeenten vormen de jeugdprofessionals een eigenstandig jeugdteam dat alle vragen van of over jeugdigen en gezinnen beantwoordt, al dan niet na doorverwijzing van een voorliggend sociaal team. Dit is de praktijk in de gemeenten Dordrecht en Gorinchem.

De meeste gemeenten hebben ervoor gekozen om de aansturing volledig binnen de Stichting Jeugdteams ZHZ te beleggen. In die situaties zijn de verandermanagers van Stichting Jeugdteams verantwoordelijk voor de aansturing. Echter, met name in situaties waarin de jeugdprofessionals deel uitmaken van een breder team, hebben enkele gemeenten ervoor gekozen om de jeugdprofessionals aan te laten sturen door een gemeentelijk coördinator (in samenwerking/afstemming met de verandermanager van Stichting Jeugdteams).

Twee benen

90% van de medewerkers is in dienst, 10% is gedetacheerd. Medewerkers nemen steeds meer afstand van de organisaties waaruit ze voortkwamen.

Generalisten

De medewerkers zijn van huis uit specialisten (afkomstig vanuit vroegere Bureau Jeugdzorg en gespecialiseerde jeugdhulpaanbieders) die omgevormd zijn tot generalisten met een specialisme. Er zijn T-profielen ontwikkeld. Het specialisme moet gevoed worden door scholing.

De volgende professionaliteiten worden door St. JTZHZ steeds in een team ingebracht:

- Jeugdprofessional verstandelijk beperkte zorg
- Jeugdprofessional toegang
- Jeugdprofessional veiligheid
- Jeugdprofessional jeugd en opvoedhulp
- Jeugdprofessional geestelijk gezondheidszorg

De jeugdteams gaan over opvoeden en opgroeien. Materiële hulpverlening wordt bijvoorbeeld belegd bij sociale wijkteams.

Beschikbare middelen

Eerst was het budget gekoppeld aan de organisaties die medewerkers voor Stichting Jeugdteams leveren. Nu kan de stichting zelf de formatie invullen.

Bij personeel dat is ingezet op basis van de detacheringssystematiek door aanbieders, is naast het salaris inclusief werkgeverslasten een opslag van 24% voor overhead betaald.

Werkdruk

12% van de middelen voor de uitvoering van de Jeugdwet in de regio Zuid-Holland Zuid is beschikbaar voor de jeugdteams. Ter vergelijking, in Rotterdam is dat 40%. Dit tezamen met de zware problematiek die de jeugdteams op hun bordje krijgen is er een – te – hoge werkdruk. De caseload bedraagt 40 – 45 cliënten per fte.

Zelfsturing

Er wordt toegewerkt naar resultaatverantwoordelijke teams. Teams beschikken daarbij over een verandermanager. Het is de bedoeling dat verandermanagers zich na drie jaar overbodig hebben gemaakt en er dan overal resultaatverantwoordelijke teams staan. De omschakeling is niet eenvoudig. Sommige medewerkers hebben hier meer moeite mee dan anderen.

Er zijn ook coaches die op termijn vaste teamcoaches worden.

Deskundigheidsbevordering

Er is een centraal scholingsbudget dat wordt ingezet voor basisvaardigheden waarover alle medewerkers moeten beschikken. Het gaat om:

- Versterken van sociale netwerken
- Oplossingsgericht werken
- Signs of safety

Daarnaast zijn er decentrale budgetten per team. Teams maken zelf uit hoe ze het budget besteden. De directeur heeft het idee dat medewerkers meer tevreden zijn over scholing als ze zelf keuzes kunnen maken. Er is een digitaal scholingsplatform waar medewerkers kunnen zien welk aanbod er is. Ze kunnen zich via het platform inschrijven. Aanbieders worden uitgenodigd om hun aanbod op het platform kenbaar te maken. Medewerkers kunnen ook los van het platform van een scholingsaanbod gebruik maken.

Samenwerking met de gespecialiseerde jeugdhulp

De 10 organisaties trekken steeds meer op met Stichting Jeugdteams ZHZ.

Bijvoorbeeld:

- In het Transformatieberaad, een initiatief van de aanbieders van jeugdhulp in de regio Zuid-Holland. In dit overleg proberen organisaties gezamenlijk nieuwe oplossingen voor actuele structurele problemen te vinden, zoals capaciteitsproblemen, samenwerkingsproblemen of hiaten in het regionale aanbod. De concrete aanleiding voor de oprichting van het Transformatieberaad is de constatering dat organisaties elkaar in de benodigde transformatie van de jeugdhulp hard nodig hebben.

en

- Via de inkooprelatie met de Service Organisatie die namens de 17 participerende gemeente de toegang tot jeugdhulp via het jeugdteam of sociale wijkteam belegt en daarvoor contracten sluit en de administratieve en formele taken vervult bij het toekennen van individuele voorzieningen jeugdhulp.

Bijvoorbeeld samen bedenken hoe je de administratieve lasten kunt verlichten.

Er wordt gekeken naar de samenwerking tussen Stichting Jeugdteams ZHZ en de andere organisaties. Bijvoorbeeld welke cliënten hadden eerder naar Stichting Jeugdteams ZHZ kunnen gaan.

Jeugd- en Gezinsteams (JGT's) Holland Rijnland

Organisatiwijze JGT's

De JGT's zijn ondergebracht in een coöperatie waarbij 9 organisaties zijn aangesloten. Er zijn 24 teams van ongeveer 10 leden die werkzaam zijn in 13 gemeenten. Gemeenten waren voorstander van een coöperatie omdat het een open organisatie is die nieuwe aanbieders kan toelaten.

De lokale maatschappelijke opgave en de vragen van cliënten kunnen per gemeente verschillen en de samenstelling van de JGT's sluiten daarop aan.

Twee benen

Op dit moment is alleen de directeur in dienst bij de coöperatie. Op dit moment worden medewerkers van uit de deelnemende organisaties gedetacheerd. De gemeente betaalt de kosten hiervan rechtstreeks aan deze organisaties. Vanaf 2017 contracteert de coöperatie rechtstreeks bij de organisaties. Er is dan sprake van structurele detachering.

Vanwege het ontbreken van een meerjarig financieel perspectief treden medewerkers vooralsnog niet in dienst bij de coöperatie. Ook praktische belemmeringen zoals verschillende cao's en vervullen randvoorwaarden op het gebied van HR.

In beginsel werken medewerkers minimaal 28 uur in een team en werken ze niet daarnaast ook nog eens voor de moederorganisatie.

Kortom: geen toepassing van het twee benen principe.

De link met de moederorganisaties wordt steeds losser. Ze nemen nu alleen nog maar deel aan het werkoverleg binnen de coöperatie.

Generalist

De JGT's gaan alleen over opvoeden en opgroeien. Bij materiële problematiek wordt geschakeld met partners in het lokale veld. De focus van de teams ligt op opvoeden en opgroeien.

De JGT's bestaan uit professionals die afkomstig zijn uit de eerste lijn (maatschappelijk werk en MEE) en de tweede lijn (jeugd-ggz, verstandelijke beperkingen, algemene jeugdzorg).

Beschikbare middelen

De middelen gaan nu vanuit de gemeenten naar de aangesloten organisaties, vanaf 2017 subsidiëren de gemeenten de coöperatie en betaalt deze rechtstreeks de organisaties. Er wordt per fte een prijs berekend met een overheadtoeslag. Door verschillen in Cao's kunnen er prijsverschillen optreden.

Werkdruk

De opdracht voor de teams is zich te verhouden tot het lokale, zoals de CJG's, huisartsen, scholen en kinderopvang. Teammedewerkers zijn daar ook te vinden. Daardoor halen ze ook veel caseload op. Ook veel zware problematiek.

Deskundigheidsbevordering

Teams hebben een eigen scholingsbudget en organiseren ook hun eigen scholing. Soms werken teams samen. Bijvoorbeeld doordat een specialist een training verzorgt voor meerdere teams. Er is daardoor kruisbestuiving tussen de teams.

Er is geen centraal scholingsplan wel een centraal scholingsbudget. Dat kan bijvoorbeeld worden benut voor audits op veiligheid.

De moederorganisaties zijn nodig om de kennis van medewerkers op to date te houden.

De lidorganisaties zijn verantwoordelijk voor de lange termijn-investering in de kwaliteit en de diverse expertise van de JGT's. De coöperatie zet daarvoor de lijnen uit en bepaalt de investeringsbehoefte en wat van de lidorganisaties verwacht wordt in dit kader.

Zelfsturing

De teams zijn zelfsturend. Per 2 teams is er een coach die geen leidinggevende functie heeft. De coaches worden geleverd door de deelnemende organisaties, maar de selectie vindt plaats bij de coöperatie. Niet iedereen is even blij met zelfsturing. Sommigen lopen er weg mee, anderen hebben meer behoefte aan zekerheid en ondersteuning. Wel is een gemeenschappelijk gevoel dat het lastig is om alleen een zware klus op je te nemen.

Samenwerking met de gespecialiseerde jeugdhulp

Voordeel van een coöperatie is dat het eigenaarschap voor de doorontwikkeling van de teams belegd is. Ook een organisatie die maar vier medewerkers levert is betrokken. De betrokkenheid van de moederorganisaties zorgt voor kruisbestuiving tussen de coöperatie en de deelnemende organisaties.

Zaanstad

Organisatiewijze JGT's

Op 1 januari 2013 werd officieel gestart met twee Jeugdteams die bij aanvang nog Team Jong heetten:

- 1 Team Jong Noord (nu Jeugdteam Noorderhoofdstraat)
- 2 Team Jong Poelenburg (nu Jeugdteam Weerpad)

De managers van twee Centra Jong (GGD Zaanstreek-Waterland) werden aangesteld als verantwoordelijk 'trekker' van de twee Jeugdteams. Om te borgen dat de expertise binnen het team voldoende breed is, zijn hulpverleners van verschillende organisaties aangetrokken. De organisaties binnen de Jeugdteams leverden hun diensten met gesloten beurs, o.a. door casuïstiek in de wijk vanuit het Jeugdteam te bedienen (ombuiging van bestaande werkzaamheden). Vanuit de gemeente is het initiatief genomen om naar vijf Jeugdteams uit te breiden en deze Jeugdteams te laten trekken door drie andere organisaties die drie voor de gemeente 'nieuwe' terreinen vertegenwoordigen; jeugdbescherming, jeugdhulpverlening en jeugd-ggz. Op basis van de ervaringen en de tussentijdse evaluatie van de twee Jeugdteams zijn eind 2013 drie organisaties (Bureau Jeugdzorg, Spirit en Lucertis17) gevraagd elk een trekker te leveren en een subsidieaanvraag te doen voor de drie nieuwe Jeugdteams. Maart 2014 zijn drie nieuwe Jeugdteams gestart.

Twee benen

Veel van de leden van de teams worden gedetacheerd vanuit een moederorganisatie. De Jeugdteams hebben enkele gemeenschappelijke kenmerken. Zo zijn alle trekkers van de teams afkomstig van de hoofdaanemers (GGD, JBRA, Lucertis, Spirit) in het nieuwe jeugdzorgstelsel in Zaanstad. Alle teams hebben te maken met meevoudige problematiek. Daarom zijn ook alle teams multidisciplinair ingericht, en samengesteld uit verschillende moederorganisaties. In de subsidieaanvraag zijn basiseisen gesteld die voor alle Jeugdteams gelden. Hieraan moeten de Jeugdteams minimaal voldoen. Tegelijkertijd heeft de gemeente ervoor gekozen de Jeugdteams de vrijheid te geven de werk- en organisatiewijze naar eigen inzicht in te vullen. De vrijheid die de gemeente biedt geeft de Jeugdteams mogelijkheden een werkwijze te ontwikkelen en team samen te stellen dat past bij de hulpbehoefte in de wijk. De trekkers van de Jeugdteams geven aan het prettig te vinden dat de gemeente de inhoud overlaat aan de Jeugdteams. De gemeente ziet inmiddels als nadeel dat er als gevolg van het maatwerk dat Jeugdteams leveren verschillen ontstaan tussen de teams.

De verschillende organisatieculturen vanuit de moederorganisaties zijn van invloed op de wijze waarop hulpverleners problemen benaderen. Diverse betrokkenen geven aan dat Jeugdteams onderling behoorlijk verschillen qua professionaliteit, deskundigheid en methodisch kader. Het is de vraag hoe groot de verschillen tussen de teams mogen worden. In feite zijn verschillen tussen de Jeugdteams vooral gerechtvaardigd wanneer ze het gevolg zijn van maatwerk. Verschillen tussen de Jeugdteams die van invloed zijn op de kwaliteit van de geleverde hulp zijn in principe niet gerechtvaardigd.

Generalist

De specialisten met generalistische kennis beschikken gezamenlijk over een brede expertise: door hun verschillende achtergronden brengen ze kennis bij elkaar. Het Jeugdteam beschikt over pedagogische en sociaal-maatschappelijke expertise en heeft ook basiskennis over psychiatrie en verstandelijk gehandicapten. Deze brede expertise stelt het Jeugdteam in staat om een heleboel hulp zelf te verlenen, zoals opvoedhulp, gezinscoaching, jongerenwerk, hulp bij jeugdoverlast en intensieve jeugdhulp. De aanpak met Jeugdteams moet leiden tot minder doorverwijzingen. Jeugdhulp is dus sneller beschikbaar. Met een groeimodel moet stapsgewijs gewerkt worden naar een situatie waarin de kennis en expertise breed worden gedeeld. Ook door middel van leertrajecten, zal gewerkt worden aan groei in de generalistische blik op de verschillende aandachtsgebieden.

Beschikbare middelen

De middelen gaan nu vanuit de gemeenten naar de aangesloten organisaties.

Werkdruk

Geen informatie over.

Deskundigheidsbevordering

Werken in jeugdteams vereist voor de professionals een andere manier van werken. De Jeugdteamleden moeten breder dan voorheen kijken. Het is aan alle Jeugdteamleden uit te gaan van de vraag van het gezin, in te zetten op de eigen kracht van het gezin, oog te hebben voor de patronen in het gezin en de veiligheid van kinderen in te kunnen schatten. Het is van belang dat bepaalde deskundigheid en vaardigheden teambreed gedeeld worden. In de tussenevaluatie van DSP-groep (2014) kwam als knelpunt naar voren dat de expertise uit het oorspronkelijk geleerde vak vaak nog leidend was bij het aanpakken van een hulpvraag. De Jeugdteamleden vonden dat er meer gebruik moest worden gemaakt van de aanwezige expertise in het team. Ook gaven de teams aan dat er nog veel training en deskundigheidsbevordering nodig was. Het goed kunnen inschatten van de veiligheid in het gezin werd door de medewerkers genoemd als belangrijkste aandachtspunt. De Jeugdteams organiseren hun eigen deskundigheidsbevordering binnen het team door experts uit te nodigen om over bepaalde thema's te spreken. Uit de enquête blijkt dat circa 80% van de Jeugdteamleden (helemaal) tevreden is over de aandacht voor leren en reflecteren binnen het eigen Jeugdteam. Vanaf 2015 ontvangt elk Jeugdteam een subsidie met daarin een basisbudget, een doorontwikkelingsbudget en een scholings- en deskundigheidsbevorderingsbudget van € 10.000.

Zelfsturing

De teams zijn binnen kaders die de gemeente geeft zelfsturend op de inhoud van hun werk.

Samenwerking met de gespecialiseerde jeugdhulp

Deze samenwerking verloopt over het algemeen goed mede door de gekozen organisatiestructuur, waarbij verschillende tweede lijnsorganisaties verantwoordelijk zijn voor de aansturing van een jeugdteam. Dit draagt er toe bij dat de organisaties een gezamenlijke verantwoordelijkheid voelen voor het realiseren van transformatiedoelen.



DSP-groep BV
Van Diemenstraat 374
1013 CR Amsterdam

T +31 (0)20 625 75 37
dsp@dsp-groep.nl
www.dsp-groep.nl

KvK A'dam 33176766

DSP-groep, opgericht in 1984, is een onafhankelijk landelijk bureau voor onderzoek, advies en management, met vijftig medewerkers. We werken in opdracht van overheden en maatschappelijke organisaties op regionaal, lokaal en (inter)nationaal niveau.

Werkvelden

De werkvelden waarop we de meeste expertise hebben opgebouwd zijn veiligheid, jeugd, sport, kunst en cultuur, onderwijs, openbare ruimte en groen, sociaal beleid, stedelijke vernieuwing, zorg en welzijn, wonen en wijkgericht werken.

Dienstverlening

We ondersteunen onze opdrachtgevers bij complexe vraagstukken. We kunnen onderzoek doen, een registratiesysteem of monitor ontwikkelen, een advies uitbrengen, een beleidsvisie voorbereiden, een plan toetsen of tijdelijk het management voeren. DSP-groep geeft ook trainingen, workshops en lezingen.

Meer weten?

Neem vrijblijvend contact met ons op voor meer informatie of om een afspraak te maken. Bezoek onze website www.dsp-groep.nl voor onze projecten, publicaties en opdrachtgevers.